

...Viene de la página anterior

desarrollando sus negocios. La comodidad de mercado neutraliza la visión.

El manejo del personal de la empresa

Algunos empresarios pequeños y medianos parten de la premisa de que el manejo del personal es un dolor de cabeza. Claro está, no todo el mundo es predeciblemente consistente. Tampoco quiere decir que tenemos que serlo.

Resulta que a veces nuestras diferencias individuales no son bien manejadas y pueden operar para dividir y no para complementar. No es fácil mover el paradigma mental de la gente, activar su compromiso total, lograr que se adapten a cambios, provocar que activen nuevas destrezas y que asuman nuevos roles y responsabilidades. Pero no es imposible.

Mediante intervenciones de desarrollo organizacional se hace un manejo estructurado del cambio organizacional. Se asiste a una organización a alcanzar lo que deba ser su próximo nivel de ejecución. Para que este proceso sea efectivo hay que tener un objetivo. También se deben identificar unas metodologías de intervención y contar con un plan estratégico de cómo vamos a llegar allá. Esta planificación ayuda también a que los propios gerentes no se conviertan en parte del problema de falta de desarrollo.

Es recomendable dedicar un recurso externo que entusiasme, guíe y calibre al gerente o dueño en ese proceso. Usualmente, ese es el rol del consultor en desarrollo organizacional. Ese proceso estructurado de conducir la empresa desde su estado actual hacia su versión actualizada, incluye como parte fundamental sus procesos y su gente. Dentro de este enfoque, las personas son estimuladas, desarrolladas y evaluadas. Estas herramientas facilitan la obtención de la visión.

La dificultad en identificar las nuevas tecnologías y metodologías para el nuevo posicionamiento de la empresa

A veces ocurre que no se logra definir otro modelo administrativo con el cual poder proyectar el negocio al siguiente nivel. El modelo que aplicó en la primera etapa, no logra proyectar el negocio a la siguiente etapa. Sencillamente, hace falta otro modelo. La tendencia suele ser la de perpetuar el modelo previamente exitoso en un nuevo entorno de cosas dominado por otro grupo de variables. Por eso, algunos intentos de crecimiento y desarrollo del negocio no prosperan.

La gratificación de rol

En esta etapa, la organización amerita no sólo de un visionario, también necesita redactar un plan de cómo se llevará a cabo el proceso de desarrollo organizacional y que éste defina las nuevas tecnologías y métodos a aplicar.

Usualmente, el líder visionario todavía logra resultados personalmente en compañía de su equipo de trabajo. Aún no ha migrado al modelo administrativo de alcanzar resultados estrictamente a través de su equipo de trabajo, que generaría mayores resultados. Todavía no ha institucionalizado una estructura organizacional y un sistema gerencial que le permita salirse del día a día y dedicarse al logro de su visión. La visión está correcta pero el sistema lo condiciona a perseguir actividades triviales de alta gratificación y poco resultado en cuanto a la visión.

La diferencia entre introducir la organización exitosamente en la visión o permanecer con una visión de salón de conferencias bonita radica en la capacidad de hacer estos ajustes. Cuando se logra, se han sacado del medio bastantes obstáculos y su efecto es similar al de la pavimentación. Ya se ha creado la vía por la cual haremos pasar los vehículos del cambio y se ha trazado el camino a través del cual llevaremos la organización hacia su nuevo destino.

El autor preside la firma de consultoría The HR Box.

El tema del artículo es parte del seminario "Desarrollo de Liderazgo" a llevarse a cabo el jueves, 22 de junio de 2006 en el hotel Four Points Sheraton de Caguas. Para información, llame al 787-405-5947 o escriba a sdiaz@thehrbox.com.

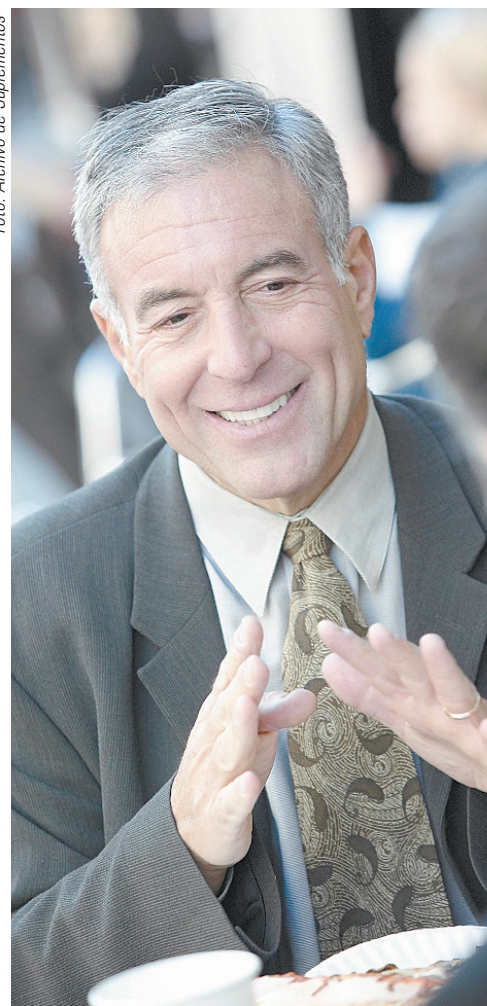


Foto: Archivo de Suplementos

El seminario "Desarrollo de Liderazgo" será el jueves, 22 de junio de 2006 en el hotel Four Points Sheraton de Caguas.



Este proceso es entender por completo cómo debe ser el "modus operandi" de su compañía y de su puesto de trabajo.

Foto: Archivo de Suplementos

Socialización organizacional: una ventaja competitiva

Por Eduardo Blanes Montes
Especial para El Nuevo Día

¿Alguna vez se ha sentido que desconoce parcial o totalmente su cultura organizacional y los valores como empresa en general? ¿Desconoce la estructura y procesos de su lugar de trabajo? Si su respuesta es afirmativa, probablemente su compañía falló en el proceso de socialización organizacional.

Este proceso se puede definir como la transmisión completa de información hacia el empleado sobre la empresa para la que trabaja. La idea primordial es que todo empleado pueda reunir y acumular toda la información y los conocimientos necesarios que les ayudaría a descifrar la cultura de la empresa y a entender por completo cómo debe ser el "modus operandi" de su compañía y su puesto de trabajo.

Este flujo de información debería comenzar desde el proceso de selección y entrevista. Los reclutadores deberían tratar a los candidatos como si todos fueran a ser reclutados y proveerles información acerca de la historia y la cultura de la empresa. Si esta transmisión de información no fluye desde este contacto inicial, ya el prospecto arrastraría lagunas sobre cómo opera y funciona la compañía.

El proceso de adiestramiento es la oportunidad perfecta para orientar y educar al personal nuevo, clarificar a los empleados ya permanentes, y transmitir expectativas reales y concretas a corto y largo plazo. Otras oportunidades pueden ser a través de reuniones periódicas, evaluaciones, entre otras.

El empleado recién contratado y el ya permanente deben conocer totalmente las interrogantes mencionadas anteriormente. Si no corregimos esta información, los canales y el flujo de información empresarial se verán distorsionados y afectará todos los niveles de la compañía.

¿Sabía que la desinformación y el desconocimiento aumentan los niveles de ansiedad e incertidumbre, causan una ambigüedad de roles y esto a su vez es una de las mayores causas de estrés laboral? Además, afecta nuestra autoestima laboral, ya que al estar desinformados no nos sentimos con completa confianza y seguridad cuando queramos hacer o cumplir con nuestra responsabilidad de trabajo. También afecta nuestra autoimagen ante todos. Cada vez que sea necesario, la empresa debe inyectar, clarificar y transmitir al empleado nuevos conocimientos, hábitos de

trabajo, etcétera. Nunca olvide que el conocimiento es poder.

Por ejemplo: tenga cuidado cuando le toque evaluar a su empleado y lo "sacrifique" en su evaluación anual diciéndole que no toma buenas decisiones, que no tiene iniciativa propia o que no sabe establecer sus prioridades. Antes de etiquetar a su empleado en alguno de estos renglones, usted como jefe o empresa haga una lista de cotejo y verifique si realmente le han brindado toda la información y herramientas necesarias para que el empleado pueda hacer un buen trabajo. Luego de evaluar estas interrogantes, emita su juicio final. Este es sólo uno de los muchos ejemplos o de las consecuencias negativas de un proceso de socialización organizacional limitado. Es nuestra responsabilidad mantener enfocado y debidamente informado a los empleados desde el comienzo de sus labores hasta el final de su servicio en la empresa. Ahora, ¿no cree que este proceso deba ser considerado como una ventaja competitiva en todo tipo de empresa?

El autor es psicólogo industrial organizacional licenciado y puede escribirle a eblanes@hotmail.com.